

管人 管心 管未来



GUANREN GUANXIN

# 管人管心

心理学让管理更轻松

Psychology, make management so easy!

李锋 张持◎著



解决问题，需要从人性探究管理问题的真谛！

管理就是管人，管人就是管理人心

管理工作，如果不懂心理学，那么他所从事的管理只能算是事务上的管理，  
上对人的管理，因为，只要有人存在，就有心理因素存在。

领导很努力，员工不领情？为什么看好的人干不好？

为什么想留的人留不住？为什么激励了，抱怨反而大了？

为什么培训了，效率反而低了？

.....



中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

013043643

C93-05  
140



# GUANREN GUANXIN

# 管人管心

心理学让管理更轻松  
Psychology, make management so easy!

—— 李锋 张持◎著 ——



北航

C1647222

C93-05

140

中国财富出版社

037210210

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管人管心：心理学让管理更轻松/李锋，张持著. —北京：中国财富出版社，2013. 4

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4626 - 9

I. ①管… II. ①李… ②张… III. ①管理心理学 IV. ①C93 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 049428 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 曹保利 刘淑娟

责任校对 杨小静

---

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京东海印刷有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4626 - 9/C · 0156

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 4 月第 1 版

印 张 13.75 印 次 2013 年 4 月第 1 次印刷

字 数 197 千字 定 价 32.00 元

---

**版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换**



## 不懂心理学，就不能凝聚人心

管理，虽然伴随企业始终，但中国企业在管理上却有着很多致命的误区，主要有以下几方面。

一是只管不理。不管三七二十一，你是下级，是员工，必须按照我的规章制度执行，只能老老实实服管，不许说三道四。常常听到一些管理者不理智的声音：“你是怎么搞的，像一头猪一样！”“这件事搞不定，你就打包走人！”有一次，我曾为了某事和一个下属吵了起来，我说：“你不给我搞定就不要下班。”我想我这样会有一个好的结果，可是我却想错了，下属不但不做，而且班也不上了。后来又有一件同样的事，我用另一种方法来处理，我说：“这件事需要你来帮忙。只有你才能搞好，我相信你能搞定的。”我说完就走了，可以想象得出这件事完成得很好。这两件事给我的感触很大：管理是人心的管理，两件同样的事，用两种不同的方法去处理，就会有两种不同的结果。可想而知：如果管理过于偏激，只会使下属产生抵触心理，事情也会搞得一团糟！下属做事情出问题，肯定事出有因，我们不能只“管”骂他们是“猪”，而不去“理”产生不良事情的原



## 管人管心

心理学让管理更轻松

因，我们应该帮他们找出原因，共同解决问题，防止下次再错，这才是正常的管理！

二是只理不管。老好人式管理，过于放松，放任自流，办事情总是让员工随随便便，怎么做都可以，或者和员工打成一片，称兄道弟，也许开始事情表面上是红红火火，可是久而久之，事情就很难顺畅地进行下去了。我身边曾有一个主管能力不强，可是拉拢人心的本事却不小，今天和这个称兄，明天和那个道弟，喝酒请客是常事，做事情却没有主见，常常只是说“可以”，开始时事情也办得像模像样，可是时间久了，下属眼里根本没有他这个主管存在，办事情拖拖拉拉，结果同事的投诉越来越多，业绩越来越少，他也没脸待下去了，只有打包走人。从上面的教训不难看出：只有“管”而没有“理”，不知道怎样去“理”，或者“管”只是一个摆设而已，把“管”和“理”混为一谈，那样只会让“管”的威风扫地，“理”也会一塌糊涂，事情也只会以失败而告终。

三是都管都理。大事小事统统管，不管什么事情，事事过问，整天指手画脚，婆婆妈妈，这样的管理也只是越管越乱，理不出一个头绪来。这样只能是出力不讨好，反而会越来越糟，长此下去，管理只能是一潭死水，而没有活力。曾经有一个管理者，上任伊始，可谓是新官上任一把火，整天在车间里，大会小会开个不停，在他眼里这也不是那也不行，连三更半夜也要到车间转一转，可是到头来什么也没管好，就像猴子摘玉米一样，顾了这里，又丢了那里，产品的品质滑到了最低谷。不难看出，管理太杂，没有明确的方向，“胡子眉毛一把抓”只能顾此失彼！

四是不管不理。大事小事都不管，放任自流，授权等于弃权，自己完全处于被动状态，那他离危险也就不远了。

面对纷繁复杂的人和事，如何做到正确管理，使管理起到事半功倍的效应，既是管理者的难题，也是必须解决的问题。成功的管理经验是：超越“纷繁复杂”，提纲挈领地抓住“人”的核心，精于管，重在理。尊重

客观规律，把管与理、控制与协调有机结合起来，在管中理，在理中管，让人更高效、更愉快、更正确地做事。做到管而有“法”，管而有度，以科学性、可行性为原则。把更多的精力投入到“理”之中，理顺关系，理清职责，理和气氛，理畅情绪，依情而理，使每一个人的主观能动性都得到充分发挥，使工作环境既有规章的严肃，又有人情的温馨。

总之，管理是一种艺术，是一种文化，是一种理论和实践的有机结合，管理就像煮饭一样，火太大，可能把饭煮糊，焦而味苦，火太小，可能煮成夹生饭，食之淡而无味。只有把管和理有机结合起来，量体裁衣，才能达到管理的最高境界。

在一个企业中，其最基本的构成主体无非是人和机器设备，而机器设备的操作最终还是靠人来完成的，任何一切生产的完成，实际上都离不开人在其中所起到的重要作用。因此从这个意义上来说，管理就是管人。

人是组织的主体，每个人在管理的过程中，对事物的观点不尽相同，对利害的反应也不一致，其心理的变化、情绪的高低都将会刺激其行为。同时，人与人之间的相处、人与事的调动，也都容易受到主观意识的影响，故管理和心理之间具有一种互动的因果关系存在。

美国著名心理学家、哲学家威廉·詹姆士说过这样一句话：“播下一个思想，收获一种行动；播下一个行动，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。”上面讲到，管理就是管人，而管人实质是在管理人心。

人是心理的动物，其情绪、需求、价值、思考、抉择等都受到环境、教育和经验所左右。在传统的管理理论中，常常将员工当做管理的工具，把个人在工作上的种种努力视为当然，并不认为个人的心理因素对管理成败存在影响。事实上，人是组织的主体，任何组织不管工作科学化、专业化到何种程度，绝不能把人和机器用同样的方法处理，因为人毕竟是有意识、有情绪、有心智的高等动物。



## 管人管心

心理学让管理更轻松

一个管理者和组织必须从人性的角度把人当人看，从心理的角度分析了解导致其行为的原因，从外部的刺激反应了解他需要满足的层次与内涵，进而对症下药，管理才有实效。

作者

2013 年元旦

读完《管人管心》还不够，快来参加作者培训会吧！

## 《管人管心》培训会

—— 感悟人性、提升魅力，心理学让管理更轻松 ——

每个管理者都应该来听的一次培训

管理就是管人，管人就是管理人心

从事管理工作，如果不懂心理学，那么他所从事的管理只能算是事务上的管理，而谈不上对人的管理，因为，只要有人存在，就有心理因素存在。



为什么领导很努力，员工不领情？为什么看好的人干不好？

为什么想留的人留不住？为什么激励了，抱怨反而大了？

为什么培训了，效率反而低了？……

解决问题，需要从人性探究管理问题的真谛！！

---

最适合中国管理者的领导力课程！！

中国的管理需要深刻“悟”、掌握“度”

李锋老师、张持老师经过多年的学习、研究、实践与总结，从心理学的角度阐述人性与管理的关系，结合企业管理的实际问题，定会让你有超乎想象的收获：

- 管理就是“管” + “理”，无“管”则乱，无“理”则僵！
- 管理就是管自己，领导就是“领”在前，“导”在后！
- 沟通就是“沟心”，沟通是“心”与“理”的博弈！
- 知人知面也知心，识人有术，用人有方！
- 领导激励、员工动力，领导不造梦、员工干不动！
- 突破人性，才能提高执行力！

---

欢迎各地机构团队订购课程

详情请咨询：029 - 82299508   QQ: 418643555

讲师新浪微博：@培训师李锋   @1011 张持



# 目 录

## Contents

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第一章 管理离不开心理学——管理中的心理学 .....  | 1  |
| 第一节 心理学让管理更轻松 .....          | 3  |
| 第二节 基于人本管理的管理心理学 .....       | 6  |
| 第三节 每个员工都有自己的个性 .....        | 14 |
| 第四节 管理之道在于把握员工“心”声 .....     | 17 |
| 第二章 管人就是管人心——管人中的心理学 .....   | 23 |
| 第一节 管理 = “管” + “理” .....     | 25 |
| 第二节 “追求快乐” vs “逃避痛苦” .....   | 30 |
| 第三节 用“理”的快乐解决“管”的痛苦 .....    | 37 |
| 第四节 管人就是管心 .....             | 41 |
| 第三章 用心想，用手捏——自我修炼中的心理学 ..... | 45 |
| 第一节 内在性格，外在管理 .....          | 47 |
| 第二节 你的性格“值”多少 .....          | 49 |
| 第三节 找到你的性格伴侣 .....           | 51 |
| 第四节 用性格泡一杯管理的茶 .....         | 54 |



# 管人管心

心理学让管理更轻松

## 第四章 自己管还是管自己——自我管理中的心理学 ..... 59

- 第一节 领导就是“领”在前，“导”在后 ..... 61
- 第二节 领导不造梦，员工干不动 ..... 63
- 第三节 员工“梦游”谁的错 ..... 65
- 第四节 梦中情人不在梦里 ..... 67
- 第五节 管理就是管自己 ..... 68

## 第五章 沟通是“心”与“理”的博弈——沟通中的心理学 ..... 73

- 第一节 沟通重在“沟心” ..... 75
- 第二节 笑：有笑才有“效” ..... 78
- 第三节 看：先看才能“侃” ..... 79
- 第四节 听：能听才明“理” ..... 82
- 第五节 问：会问才会“思” ..... 84
- 第六节 说：巧说才显“智” ..... 86

## 第六章 知人知面也知心——识人中的心理学 ..... 91

- 第一节 擦亮慧眼不容易 ..... 93
- 第二节 穿过肚皮看人心 ..... 94
- 第三节 马走日，象走田 ..... 96
- 第四节 放开手，睁开眼 ..... 100

## 第七章 用人育人留住人——用人中的心理学 ..... 105

- 第一节 缺什么，补什么 ..... 107
- 第二节 执子之手，培训是最大的福利 ..... 108
- 第三节 与子偕老，感情是留人的开始 ..... 110

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 第四节 执子之手方能与子偕老 .....               | 112 |
| 第八章 领导要学会给员工送礼——激励中的心理学 .....      | 117 |
| 第一节 送礼，为别人还是为自己 .....              | 119 |
| 第二节 物质激励，无声胜有声 .....               | 123 |
| 第三节 精神激励，有声胜无声 .....               | 129 |
| 第四节 职位晋升，无声亦有声 .....               | 139 |
| 第五节 我的激励，你的动力 .....                | 141 |
| 第六节 因人而异，对症下药 .....                | 151 |
| 第九章 执行产生力量——行动中的心理学 .....          | 163 |
| 第一节 行动力 + 结果力 = 执行力 .....          | 165 |
| 第二节 影响执行的八大“不能” .....              | 168 |
| 第三节 员工执行的七个“不要” .....              | 170 |
| 第四节 领导执行的五个“不等式” .....             | 172 |
| 第五节 团队执行的四个“必抓” .....              | 174 |
| 第六节 提升执行的三个“必查” .....              | 176 |
| 第七节 执行力就是执着的行动力 .....              | 178 |
| 第十章 80、90 后的心本管理——新生代员工中的心理学 ..... | 185 |
| 第一节 用尊重赢得敬重 .....                  | 187 |
| 第二节 用交心赢得交换 .....                  | 191 |
| 第三节 用“才”提升魅力 .....                 | 193 |
| 第四节 用“艺”拉近距离 .....                 | 195 |
| 附录 激励有道——心理学中最有效的 108 种方法 .....    | 199 |



## 第一章

### 管理离不开心理学——管理中的心理学

#### 管理中的心理学

从广义上来讲，管理是指控制、协调、指挥从事职场工作的人，为达到企业预期目标取得一定效益的管理过程，管理活动自古就有。

1911年，F. W. Taylor在《科学管理原理》一书中曾公开表示：“使管理学作为一门独立的科学而诞生。”后来，随着科学技术的发展，管理学也随之发展起来。

与此同时，西方发达国家的工业心理学开始兴起。

1912年，外国心理学教授Munsterberg在其著作《心理学与工业效率》中强调“工业心理学的诞生”。

此书探讨并论证了人与工作的问题，主要包括三方面：

尽一切可能有最好的工人；

尽一切可能有最好的工作；

尽一切可能有最好的结果。

后来，另一位心理学教授梅奥在霍桑实验中，开创了社会学，为接下来心理学的诞生与发展奠定了扎实的基础。

1958年，Leavitt，来自美国斯坦福大学的教授在出版的《管理心理学》一书中，首先提出了管理心理学的概念，就此之后，管理心理学开始蓬勃发展，并逐渐被社会认可，成为一门发展与关注度并行的学科。



## 第一节 心理学让管理更轻松

假如你有机会认识一个学管理心理学专业的人，也许你会认为这个专业很赚钱或者很有应用价值。的确，人们在第一次听到或看到这个名称时，总是会马上判断说：它至少和组织管理有关。然而这只是一种简单而模糊的认识或理解，“管理心理学”的真正意义并没有显现其中。

### 一、管理心理学是什么

管理心理学是直接与社会生活，尤其是工作紧密相关的心理学，因此管理心理学家的的工作可能影响人们工作的各个阶段和组织生活的各个方面。

心理学从诞生以来，随着社会文明的进步，已经得到了蓬勃的发展。而管理心理学作为心理学的一个重要分支学科则是随着心理学的发展而诞生、发展的。管理心理学是心理学各分支领域中与人们的社会生活联系最紧密的学科之一，是心理学在组织管理中的应用性发展。管理心理学也是管理科学的新发展，它的产生和发展经历了一个漫长的理论准备和实际应用的演变过程。

### 二、管理心理学如何影响工作

你可能经常会听到“我真的需要钱，我必须努力工作”这样的话，你也可能听到“我就是喜欢这份工作，我觉得这份工作能给我最大的满足”



## 管人管心

心理学让管理更轻松

这样的话。你是怎么看待这些问题的呢？如果你家财万贯，你还会去工作吗？如果你突然中了500万元的彩票大奖，你还会一如既往地努力工作吗？你不妨也尝试问问身边每一位正在努力工作的人，看看他们的回答是什么。也许你会发现大多数人，无论他们从事的是什么职业，都会说：“最终我还是会继续工作。”有人曾对教师、IT业从业者、工程师和实验室技术员等不同的职业人群作了调查，结果发现超过半数的人表示即使他们突然得到了可靠的经济保障，不用再为了薪金而工作，他们也会继续工作。

显然，人们从工作中得到的不仅仅是简单的劳动报酬，而且可以通过工作发展自己的能力，获得个人满足感、自信和成就感。这些感受是工作给予他们的回报。因此工作的意义不仅在于给予个人经济上的保障，而且在于给予个人情感和心理上的满足。工作赋予你一种身份和地位，使你清楚“你是谁”的问题，工作为你提供不断学习的机会，并帮助你获得有益的社会经验，还能为你创造与不同背景的人建立关系的机会，满足你被尊重和认可的需要，等等。当然，工作也可能对你产生一些负面的影响。比如说，单调乏味的工作任务可能损害你的心理健康，高危险性和高挑战性的工作任务可能会使你产生压力和情绪焦虑。而如果你把工作中的痛苦、不满、焦虑在一天的工作结束后统统带回家里，那么这些情绪将会对你生活的各方面产生消极心理影响。此外，你可能需要根据自己的兴趣、人格、知识技能因素来决定选择什么样的工作。这些都与管理心理学的知识和研究密切关联。从你工作之初到退休之后，管理心理学都将深刻地影响着你。

### 三、管理心理学能为管理者带来什么帮助

管理是一种普遍存在的人类活动，而人类的管理活动是以人为中心的，对管理活动的研究必然要首先了解人在组织中的心理和行为规律，探讨管理者所面临的行为问题和组织问题。管理者的工作不同于大多数其他

工作。对于如打字员、业务员、工程师这类职业来说，人们习惯于有明确的目标，他们在很大程度上可以独立地去追求这些目标。管理工作却有许多不同的目标，其中有些甚至是互相矛盾的。

此外，和管理者一起工作的人们在不同的时间有不同的目标。有的人跃跃欲试，想干第一流的工作，想在工作中得到个人成就感的满足；而另一些人则希望在工作中尽量少干些活，乐得消闲；还有的人想要风险最小、安全性最大的工作。可以说管理工作，尤其是对人的管理具有高度的复杂性。所以管理者不但要了解自己，而且应当了解组织中那些会影响部门工作的其他人，包括下级、同事和上级领导。而管理心理学研究可以帮助管理者获得有关的知识和技能。

管理心理学的理论和技术策略之所以能被各类组织所采纳，是因为这些理论和技术的有效性。管理心理学工作者能够帮助组织有效地选拔和激励员工，从而改善组织效率。心理测验和选拔方法的使用能够促进组织的招聘有效性，使组织获得更适合工作岗位和组织文化的员工。对于管理者而言，组织员工所出现的一些问题似乎必然要求管理者掌握管理心理学的知识和策略。高频率的员工离职行为，可能使组织面临巨大的损失。组织投入大量资金招聘选拔和培训员工，而员工却迅速跳槽了，使得组织前期的投入付诸东流，并且需要再继续支付更多的资金来招聘新员工。管理心理学关于离职问题的研究和知识可以帮助管理者减少这样的损失。此外，雇员满意感也是管理者所关注的问题。管理心理学的研究告诉我们高满意度能够促进工作士气和雇员对组织的归属感，并减少雇员流失、缺勤和事故等问题。

总之，管理者的工作纷繁复杂，而巧妙地运用管理心理学可以让管理者的工作化繁为简、事半功倍，让管理工作更轻松！



## 第二节 基于人本管理的管理心理学

人本管理就是以人为中心的管理。从本质上说，人本管理就是要根据人的心理规律、思想规律，通过尊重人、关心人、激励人、改善人际关系等方法，充分发挥人的积极性和创造性，从而提高劳动效率和管理效率。心理学是研究人的心理活动规律的科学，它为搞好人本管理提供了科学依据。

美国前管理协会会长赫尔雷格尔教授等所著的《组织行为学》一书中说：“21 世纪的管理将更加心理学化。”

心理学研究表明：人的行动是由思想支配的，思想动机是由需要引起的。人的每个行为都直接或间接、自觉或不自觉地为满足某种需要。当需要得到满足，行为结束后，又会有新的需要产生新的动机，引起新的行为。由此可见，需要是人的积极性和主动性的根本动力。做好人本管理工作，首先就要研究和满足人的现实需要。

### 一、“人”的需要有哪些

从当前我国的社会现状看，根据马斯洛人类需要层次理论的研究，人们的现实需要主要包括：生理的、安全的、情感的、尊重的、自我实现的需要。

以上这些需要，物质需要是前提和基础。因此，人本管理工作要重视人的物质需要，贯彻物质利益原则，这样才能从根本上调动人的积极性。贯彻物质利益原则，最主要的是要关心群众生活，从多方面满足人们的物质需要。管理者要时刻关心下属的工作、学习、生活环境，关心他们的工